

### Der Co-Manager und seine Arbeitsweise: die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten im Öffentlichen Personennahverkehr

Minssen, Heiner; Riese, Christian

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Minssen, H., & Riese, C. (2005). Der Co-Manager und seine Arbeitsweise: die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten im Öffentlichen Personennahverkehr. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 12(4), 367-392. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343051>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Heiner Minssen, Christian Riese\*

**Der Co-Manager und seine Arbeitsweise.  
Die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten  
im Öffentlichen Personennahverkehr\*\***

**Zusammenfassung** – Dem Betriebsratstypus des Co-Managers wird in der Diskussion zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt. Wir untersuchen, ob unterschiedliche Typen von Betriebsräten ihre Arbeit in unterschiedlicher Weise organisieren und in unterschiedlicher Weise die ihnen zur Verfügung stehenden personalen Ressourcen nutzen. Empirische Basis ist eine schriftliche Betriebsrätebefragung in allen Nahverkehrsunternehmen in Deutschland. Dabei zeigt sich, dass die interne Arbeitsorganisation des Co-Managers erheblich professionalisierter ist als die seiner konventionellen, engagierten und ambitionierten Kollegen. Zugleich zeichnet er sich aus durch einen intensiven Einbezug von Belegschaftsangehörigen in die Betriebsratsarbeit und verschafft sich auf diese Weise zusätzliche personelle Ressourcen.

**‘Co-Manager’ Works Councils and how They Function:  
The Internal Work Organization of Works Councils**

**Abstract** – The co-manager type is receiving increasing attention in the discussion about works councils. This article looks at whether different types of works councils organize their work and use the resources at their disposal in different ways. The empirical basis is a written survey of all works councils in public transport companies in Germany. It shows that the internal work organization of co-manager councils is much more professionalized compared with the conventional, engaged and ambitious works councils. At the same time, it distinguishes itself by involving the workforce more intensively, thus acquiring additional human resources.

Key words: **Works Councils, Working Methods, Co-management,  
Public Transport**

---

\* Prof. Dr. Heiner Minssen, Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft, Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Geb. NB 1/30, D – 44780 Bochum, Tel.: ++49(0)234/32-27730. E-Mail: heiner.minssen@rub.de

Dipl.-Psych. Christian Riese, Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft, Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Geb. NB 02/31, D – 44780 Bochum, Tel.: ++49(0)234/32-7733. E-Mail: christian.riese@rub.de.

\*\* Artikel eingegangen: 16.6.2005  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 13.10.2005.

## 1. Einleitung

Die vielerorts beschriebenen Wandlungsprozesse in den bundesdeutschen industriellen Beziehungen machen neugierig auf eine Bestandsaufnahme der darin verorteten Akteure. Sich verändernde Rahmenbedingungen und Konstellationen drängen die involvierten Protagonisten in Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse und verursachen damit einen Handlungsdruck, der strukturelle, organisatorische oder personenimmanente Unterschiede zwischen den Beteiligten offener und damit „greifbarer“ zu Tage fördert. Betriebsräte werden aus vielerlei Gründen im Zuge der stattfindenden Veränderungsprozesse zu einer zentralen Schnittstelle organisationalen Wandels. Als „Grenz- bzw. intermediäre Institution“ (Müller-Jentsch 1997: 281) haben sie den Drahtseilakt zu vollziehen, einerseits für den Faktor Arbeit eine adäquate Interessenvertretung abbilden zu wollen, andererseits dieses Mandat im Lichte und unter Beachtung wirtschaftlicher Betriebsziele ausführen zu müssen. Letztlich stehen Betriebsräte vor der Herausforderung, die durch äußere oder interne Veränderungen, aber auch die durch ihre institutionelle Verankerung hervorgerufenen Spannungsmomente aufzunehmen und konstruktiv aufzulösen. In Folge dessen rücken gerade im Zusammenhang mit der Assimilation von Veränderungsprozessen Aktions- und Reaktionsmuster von Betriebsräten in den Fokus des Interesses.

So unterschiedlich das methodische Herangehen und das interdisziplinär konnotierte Interesse an Betriebsräten auch sein mag, ein großer Teil der häufiger rezipierten Forschungsarbeiten (Dybowski-Johannson 1980; Weber 1981; Osterloh 1993; Kotthoff 1981, 1994; Müller-Jentsch/Seitz 1998) gleicht sich zumindest in einem Punkt: Es geht darum, für die Interessenvertreter typische Handlungsmuster und -situationen aufzufinden. Damit wird der Versuch unternommen, die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensführung zu beschreiben, um darauf aufbauend soziologisch tragfähige Klassifikationsmuster abzuleiten. Auf dieser Grundlage lassen sich Typologien, zumindest aber konzeptuelle Bezugsrahmen extrahieren, die es ermöglichen, Vergleiche zwischen den unterschiedlichen Typen der Interessenvertretung durchzuführen und diese im Hinblick auf verschiedene Zielkriterien zu untersuchen.

Auf diese Weise soll die Bandbreite des Handelns und Wirkens von Betriebsräten abgebildet und im Rahmen von zumeist kategorialen Typologien systematisiert werden. Dabei stehen vor allem zwei Diagnoseebenen im Vordergrund, und zwar die Interaktionsbeziehung zum Management sowie die Mitgestaltung des Wandels. Diese Arbeiten lassen aber eine entscheidende Fragestellung unbeantwortet: Es wird nicht deutlich, welche Einflussgrößen die Betriebsräte in ihrem Betriebsratshandeln veranlassen, bestimmte Themenbereiche aufzugreifen oder auch unberücksichtigt zu lassen; es bleibt offen, wie Betriebsräte die Wahrnehmung ihrer Aufgaben organisieren. Mit anderen Worten: So gut die Institution des Betriebsrats erforscht ist, so wenig ist über die interne Arbeitsorganisation dieser Institution bekannt. Es wird bis dato nicht deutlich, wie sich Arbeitnehmervertreter als „Organisation in der Organisation“ strukturieren und den Prozess des Organisierens ihrer Betriebsratsarbeit ausgestalten.

Um aber Aussagen über die Grundlagen von Handlungssteuerung und Ordnung der „Organisation Betriebsrat“ tätigen zu können, ist es notwendig, ihre orga-

nisatorische Praxis näher zu durchleuchten und zu überprüfen, in welchem Verhältnis diese zu den Organisationsstrukturen und -prozessen des sie umgebenden Unternehmens stehen. Infolgedessen wollen wir den industriesoziologischen Diskurs über die Ursachen und Mechanismen verschiedenartiger Interessenvertretungspolitik um die Perspektive der Analyse betriebsratsinterner Organisationsstrukturen erweitern. Ziel ist es, die Bandbreite und Hintergründe unterschiedlicher Formen betriebsrätlichen Handelns und Wirkens zu betrachten und ihre typologische Kategorisierung im Lichte arbeitsorganisatorischer Kriterien zu differenzieren. Dies ist umso wichtiger, als das relative Gewicht betrieblicher Interessenvertretung innerhalb des dualen Mitbestimmungsgefüges durch den wachsenden Bedarf an pragmatischen, unternehmensspezifischen Mitbestimmungslösungen zukünftig eher noch an Bedeutung gewinnen wird.

Wir wollen also – über eine bereits bestehende betriebsratstypologische Indikation hinaus gehend – Erkenntnisse liefern, in welcher Form sich der Betriebsrat als „Organisation in der Organisation“ organisiert. Unsere zentrale Hypothese lässt sich darin zusammenfassen, dass sich in der Typologie von Betriebsräten organisationale und personale Strukturgrößen widerspiegeln; unterschiedliche Typen von Betriebsräten organisieren ihre Arbeit in unterschiedlicher Weise und nutzen in unterschiedlicher Weise die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen. Dies ist mitentscheidend dafür, welche Form das Handeln der Arbeitnehmervertretung letztendlich annimmt.

Diese These wollen wir im Folgenden mit empirischem Material belegen.<sup>1</sup> Zunächst aber werden wir einige der in der Diskussion über die Verbetrieblichung der Interessenvertretung bekannten Überlegungen rekapitulieren und dann unsere Ausgangsüberlegungen, basierend auf der Typologie von Müller-Jentsch et al. (1998), skizzieren. Dem folgt eine Präsentation unserer Befunde zu der Arbeitsweise unterschiedlicher Betriebsratstypen, wobei der Co-Manager im Vordergrund steht, der sich in vielerlei Weise von seinen Kollegen abhebt. Abschließend werden wir einige sich daraus ergebende Forschungsperspektiven umreißen.

## 2. Betriebsräte im Fokus der Mitbestimmungsforschung

Betrachtet man die aktuelle Diskussion um das duale Mitbestimmungsgefüge in Deutschland, dann scheinen die mitbestimmungspolitisch bedeutsamen Trends derzeit vor allem auf der betrieblichen Ebene gesetzt zu werden. Der Organisationsgrad der Arbeitgeberverbände und als Folge davon auch der Anteil der Beschäftigten in Betrieben mit Tarifbindung nimmt ab (vgl. die Zahlen in Müller-Jentsch/Ittermann 2000), was seit Beginn der 90er Jahre eine „kontinuierliche Schwächungstendenz der Gewerkschaften“ (Schmidt/Trinczek 1999: 120) zur Folge hat; trotz aller Anpassungstendenzen (Streeck/Rehder 2003) muss von einer „Krise des Flächentarifvertrags“ (Bahnmüller 1997) gesprochen werden. Dies geht einher mit einer zunehmenden Verbetrieblichung der kollektiven Regulierung, die mehr und mehr die arbeitsteilig-

---

<sup>1</sup> Unser Material ist erhoben worden im Rahmen des Projektes „Organisation von Betriebsräten - Was macht den Co-Manager zum Co-Manager?“, das vom März 2003 bis zum April 2005 von der Hans-Böckler-Stiftung und der Gewerkschaft Verdi gefördert worden ist (Projektnummer 2002-428-2).

komplementäre Beziehungsstruktur zwischen Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretern zugunsten einer Akzentuierung von dezentralen Vereinbarungen (Schroeder/Weinert 2003) erodiert. Dem Betriebsrat wächst zunehmende Bedeutung zu, da sich der Regelungsbedarf auf der betrieblichen Ebene erhöht.

Viele Betriebsräte betrachten diese Entwicklung mit Skepsis (Bisping 2001, 2005) und hätten die hinzugewonnenen Kompetenzen und Aufgabenbereiche gerne wieder an die Tarifvertragsparteien delegiert (Trinczek 2000). Denn diese Stärkung der betrieblichen Ebene ist mit einer Schwächung der Verhandlungsposition verbunden (Eberling et al. 2004); Betriebsräte haben eine Vielzahl von Themen zu bearbeiten, die durch Normierungsprozesse nicht abgedeckt sind (Meil et al. 2003), ihnen steht nicht das Druckmittel des Streiks zur Verfügung, sie sind nicht in jedem Fall professionalisiert genug, um Verhandlungsmacht aufzubauen, und sehen sich spätestens bei dem Verweis auf die „Standortfrage“ genötigt, Zugeständnisse zu machen. Zudem gerät die betriebliche Interessenvertretung durch partizipatives Management und die Prozeduren der direkten Partizipation (Dörre 2002) unter Druck. Aushandlungen werden individualisiert, erfolgen zwischen dem Management und einzelnen Beschäftigten oder Vertretern von Beschäftigtengruppen wie etwa dem Gruppensprecher in den Unternehmen, in denen Gruppenarbeit eingerichtet ist, und in diese Aushandlungen ist der Betriebsrat oftmals nicht mehr einbezogen.

Zugleich gibt es immer mehr zu regulieren. Die Unternehmen begegnen dem unter dem Label „Globalisierung“ aufgebauten Druckszenario durch vielfältige betriebliche Reorganisations- und Restrukturierungsmaßnahmen, die ebenfalls in den innerbetrieblichen Arenen zwischen Management und Arbeitnehmervertretern zur Verhandlung kommen. Restrukturierung und Modernisierung stellen heute keine Einzelereignisse mehr dar, sondern sind längst zum innerbetrieblichen Dauerphänomen geworden, dem sich die Betriebsräte nicht entziehen können. Dieses „Dauerfeuer“ aus Restrukturierungserfordernissen hat dazu geführt, dass das Management in vielen Betrieben die betrieblichen Interessenvertreter dazu drängt, „sich weit über die Mitwirkungsansprüche aus dem Betriebsverfassungsgesetz hinausgehend an der Konzeption und Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen zu beteiligen“ (Kotthoff 2001: 3).

Die Interessenvertretung verlagert sich also nicht nur auf die betriebliche Ebene, sondern es wird geradezu erwartet, dass sie in einer neuen Form integrativer und produktiver Bestandteil der Unternehmen wird. Dies stellt Betriebsräte vor neue Aufgaben und Herausforderungen, aber auch Zumutungen. Zwar stellten sie bei Reorganisationsprozessen (zumindest im Maschinenbau) auch schon früher „keine randständige Größe“ (Funder/Seitz 1997: 61) dar, doch die etablierte „politische Kultur der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen“ (Bosch 1997) gerät unter massiven Änderungsdruck. Innerhalb der Mitbestimmungsforschung wurden diese Entwicklungslinien aufgegriffen und die empirischen Schwerpunkte neu ausgerichtet. Funder (1995) beschreibt diesen Wandel als einen Transformationsprozess von einer „institutionsorientierten Mitbestimmungs- zur Industrial-Relations-Forschung“.

Betriebsräte als Akteure industrieller Beziehungen rückten auf diese Weise mehr und mehr in den Fokus empirischer Forschungsarbeiten und scheinen – vor allem vor dem Hintergrund sich wandelnder Unternehmensstrukturen und Anforderungen – zu Objekten von besonderer industriesoziologischer Relevanz avanciert zu sein. Aus der

in diesen Forschungsbeiträgen immer wieder konstatierten „Varianz der Interaktionsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management“ (Müller-Jentsch 1997: 275) wurden eine ganze Reihe von Differenzierungsmerkmalen abgeleitet, deren verbindendes Element die Unterscheidung verschiedener typischer Reaktions- und Handlungsmuster von Betriebsräten im Rahmen der Austauschbeziehungen zum Management ist.

Die entsprechende Argumentation wird zumeist über die Bildung sogenannter Betriebsrätetypen geführt. Dabei lassen sich zwei unterschiedliche Zugänge beobachten: zum einen werden die Interaktionsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management untersucht, zum anderen wird der Einfluss des Betriebsrates auf betriebliche Gestaltungsprozesse zur Grundlage der Typologisierung genommen. Dies korrespondiert mit einem unterschiedlichen methodischen Vorgehen: Studien, die auf die Untersuchung der Interaktionsbeziehungen zielen, arbeiten nahe liegender Weise mit qualitativen Verfahren, während die anderen auch quantitative Verfahren einsetzen (vgl. den knappen Überblick bei Nienhüser 2005).

Bahnbrechend für Untersuchungen der ersten Kategorie war sicherlich die Studie von Kotthoff (1981), die in Südbaden durchgeführt wurde. Mittels leitfadengestützter Interviews sollte die Kommunikation zwischen den Partizipationsakteuren beschrieben und analysiert werden. Während es zunächst um die Wirksamkeit der Interessenvertretung ging, schälte sich im Verlauf der Auswertungen immer deutlicher heraus, dass die Betriebsräte sich nicht nur durch verschiedene Grade und Formen der Aktivität und des Erfolges unterschieden, sondern auch durch ihre betriebliche „Einbettung“. Dies wurde zum Anlass genommen, das empirische Material zu einigen wenigen „Gestalten“ zusammenzufügen, eben zu sechs unterschiedlichen Mustern der Partizipation bzw. Typen von Betriebsräten. Fünfzehn Jahre später wurde diese Untersuchung in den gleichen Betrieben wiederholt (Kotthoff 1994); als zentrales Ergebnis stellte sich heraus, dass zum Zeitpunkt der ersten Untersuchung zwei Drittel der Betriebe eine defiziente Form der Interessenvertretung hatten, während es zum Zeitpunkt der zweiten Untersuchung nur noch ein Drittel war und in den restlichen Betrieben eine vertretungswirksame Form der Partizipation nachweisbar war; die Typen „standfester Betriebsrat“, „Betriebsrat als konsolidierte Ordnungsmacht“, „Betriebsrat als aggressive Gegenmacht“ und „Betriebsrat als kooperative Gegenmacht“ waren deutlich stärker vertreten.

In dieser Tradition, aber mit einer stärkeren Berücksichtigung des Managements befinden sich zwei Studien, die mit gleichem Ansatz und z. T. gleichem Forschungspersonal in Franken (Bosch et al. 1999) bzw. in Thüringen und Berlin/Brandenburg (Artus et al. 2001) arbeiteten. Mit dem Konzept der „politischen Kultur der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen“ wird auf Basis des „negotiated order“-Ansatzes eine Verbindung von interaktionstheoretischen und strukturtheoretischen Überlegungen angestrebt. Die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management werden auf unterschiedlichen Dimensionen „konfiguriert“: Interessendefinition und Wahrnehmung der betrieblichen Interessenkonstellation, strukturierenden Interaktionsmodus, Machtmittel, Rolle der Belegschaft im innerbetrieblichen Politikprozess sowie Beziehung zu den Verbänden. Das Resultat sind sechs Typen von Interaktionsmustern, die sich allerdings in den beiden Untersuchungen insofern unterscheiden, als dass in der ostdeutschen Untersuchung das Muster „patriarchali-

sche Betriebsfamilie“ nicht mehr vorfindlich ist, statt dessen aber, was uns besonders interessiert, das „Co-Management“ als eine Form innerbetrieblicher Austauschbeziehungen auftaucht.

Für die quantitativ angelegten Untersuchungen steht insbesondere die Typologie von Müller-Jentsch et al. (1998). Sie basiert (vgl. auch die Kurzfassung bei Müller-Jentsch/Seitz 1998) auf dem Kriterium der Beschäftigung der Betriebsräte mit inhaltlichen Schwerpunkten. Dabei wird davon ausgegangen, dass Betriebsräte dann einen größeren Einfluss auf das betriebliche Geschehen nehmen, wenn sie sich eingehender, breiter und vertiefter mit entsprechenden Fragestellungen befassen. Insgesamt unterscheiden Müller-Jentsch et al. (1998: 82 ff.) vier Typen von Betriebsräten: Der *konventionelle Betriebsrat* konzentriert sich auf die Wahrnehmung traditioneller Mitbestimmungsaufgaben und befasst sich wenig mit neuen Konzepten wie der Qualitätssicherung oder neuen Arbeitsorganisationsformen. Der zweite Typus, der *engagierte Betriebsrat* beschäftigt sich zwar mit neuen Themenfeldern und versucht auch Einfluss darauf auszuüben, über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung gehen diese Versuche der Einflussnahme aber nicht hinaus. Im Gegensatz zum engagierten Betriebsrat versucht der *ambitionierte Betriebsrat* nicht nur, Einfluss auf betriebliche Veränderungsprozesse zu nehmen, sondern es gelingt ihm auch. Der *Co-Manager* als vierter Typus schließlich übt einen starken Einfluss auf betriebliche Reorganisationsmaßnahmen aus und erweitert damit das gesetzlich abgesteckte Arbeitsfeld der Betriebsrätstätigkeiten. Die Unterschiede zum ambitionierten Betriebsrat sind fließend; im Vergleich zu diesem hat der Co-Manager es jedoch mit einer größeren Vielfalt von Themen zu tun, wobei insbesondere die Themen „Reorganisation“ und „neue Arbeitszeitmodelle“ eine prominente Rolle spielen; vor allem aber wird er auch eigeninitiativ tätig.

Die Aussagen über die Besetzung der Typen-Klassen werden über das Instrument einer schriftlichen Betriebsrätebefragung gewonnen. Vor allem zwei Fragen stehen im Mittelpunkt:

- In welcher Intensität und Bandbreite beschäftigen sich betriebliche Arbeitnehmervertreter mit aktuell im Betrieb anstehenden Reorganisationsthemen (Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, flexible Arbeitszeitmodelle)?
- In welchem Umfang können sie, beispielsweise durch den Abschluss entsprechender Betriebsvereinbarungen, Einfluss auf eine Arbeitnehmerinteressen berücksichtigende Implementierung nehmen?

Auf diese Typologie werden wir uns im Folgenden stützen. Damit sollen die Verdienste der anderen genannten Studien keineswegs geschmälert werden, im Gegenteil: sie haben reichhaltiges empirisches Material zutage gefördert. Sie lassen sich jedoch im Unterschied zu quantitativ angelegten Studien nur schwerlich replizieren. Zudem interessieren wir uns nicht für die Interaktionsmuster zwischen Betriebsrat und Management, sondern für die Einflussnahme auf und die Gestaltung von betrieblichen Restrukturierungsmaßnahmen durch Betriebsräte und dieses ist exakt die Dimension, auf der die Typologie von Müller-Jentsch et al. (1998) konstruiert ist.

Dabei wird eine Annahme getroffen, die bei Müller-Jentsch et al. (1998) jedoch nicht weiter expliziert wird. Die Betriebsrätstypologie ist eng verknüpft mit den im Unternehmen diskutierten oder bereits vollzogenen Restrukturierungsmaßnahmen; sie

ergibt sich aus der Stärke der Beschäftigung mit arbeitsorganisationsbezogenen Inhalten und damit aus der im jeweiligen Unternehmen gepflegten organisatorischen Praxis. Die Einstufung ist somit auch abhängig von der Politik der Geschäftsleitung; wer als Betriebsrat in einem Unternehmen tätig ist, das von modernen Managementmoden weitgehend unberührt bleibt, hat keine Chance, zum Co-Manager zu avancieren, da er sich nicht mit neuen Themen beschäftigen muss (bzw. kann), was eine Voraussetzung für diese Einstufung ist. Co-Management ist, mit anderen Worten, untrennbar verknüpft mit betrieblicher Restrukturierung.

Der Begriff des „Co-Managements“ hat einen schillernden Bedeutungsgehalt. Wir verstehen darunter eine Interessenvertretungspolitik, die sich aufgrund bestimmter Merkmale von anderen Politiken der Interessenvertretung, etwa konventioneller, engagierter oder ambitionierter, abgrenzen lässt. Es ist keine „bessere“ im Sinne einer erfolgreicheren Politik. Keinesfalls ist mit Co-Management gemeint, dass die Arbeit der „Gegenseite“ erbracht wird, sondern Co-Management in unserem Sinne beschreibt den Versuch, „durch offensive und soweit möglich und nötig selbst in Vorlage gebrachte strategisch geprägte Vorschläge das Management zu Reaktionen und zum Vergleich mit ihren eigenen Konzepten zu zwingen oder es überhaupt erst zu Aktivitäten zu veranlassen“ (Deiß 2000: 135). Es geht darum, auch jenseits der im Betriebsverfassungsgesetz festgelegten sozialen und personellen Angelegenheiten, bei denen dem Betriebsrat unterschiedliche Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte eingeräumt werden, Einfluss zu nehmen, und zwar gestalterischen Einfluss. Dies geschieht vor dem Hintergrund tiefgreifender Umbruchprozesse; jedenfalls scheint uns darin die Erklärung zu liegen, dass Artus et al. (2001) diesen Typus in ihren Untersuchungen 1993/94 in Ostdeutschland festgestellt haben, während die andere Forschungsgruppe (Bosch et al. 1999), die ihre Untersuchungen 1990/91 in Franken durchführten, also zu einer Zeit, als die unter dem Label „lean production“ eingeleiteten betrieblichen Reorganisationsprozesse gerade erst am Anfang standen, nicht auf diesen Typus gestoßen sind.<sup>2</sup>

Co-Management kann nur gelingen vor dem Hintergrund einer Politik der Interessenvertretung, die dem Betriebsrat unter der Belegschaft die Legitimation (dazu Minssen/Riese 2006) und damit die Macht verschafft, die erforderlich ist, um auf der Leitungsebene der Unternehmen ernst genommen (Wassermann 2002: 8) und anerkannt zu werden. Eine solche Anerkennung ist reziprok; es muss sich um Anerkennung des Betriebsrates durch das Management ebenso handeln wie um Anerkennung der Leitungsfunktion des Managements durch die Betriebsräte (Lacher/Springer 2002). Ebenso Voraussetzung einer solchen Politik ist eine hohe Professionalisierung (Wannöffel 2002), eine hohe Verhandlungs- und Gestaltungskompetenz (Lacher/Springer 2002) und die Verfügbarkeit über das erforderliche Wissen, sei dieses nun erworben durch Weiterbildung oder durch Einkauf externer Expertise (Wassermann 2002).

---

<sup>2</sup> Da solche Umstrukturierungen bekanntlich nicht an ihr Ende gekommen sind und absehbar auch nicht kommen werden, spricht übrigens nichts für einen „transitorischen Charakter“ (Artus et al. 2001: 286) dieses Betriebsratstypus.



Wir gehen nun davon aus, dass die Co-Manager, durch die Auseinandersetzung mit Arbeitsorganisationsthemen zu Experten in Fragen der Arbeitsprozessgestaltung und -steuerung werden. Durch die Allokation arbeitsorganisationsbezogenen Wissens können sie die gewonnenen Erkenntnisse bewusst auf die Organisierung ihrer eigenen Arbeit anwenden. Betriebsräte hingegen, die sich nicht mit Restrukturierungsthemen und damit mit neuen Arbeitsorganisationsformen beschäftigen müssen, weil diese in ihren Unternehmen keine Rolle spielen, insbesondere also die konventionellen Betriebsräte, können dementsprechend auch keinerlei Erkenntnisse für die Organisierung ihrer Betriebsratsarbeit ableiten. Sie orientieren sich an den ohnehin im Unternehmen gepflegten Organisationsroutinen, weil sie davon ausgehen können, dass damit eine relativ hohe Wahrscheinlichkeit für erfolgreiches Handeln verbunden ist. Gleichwohl müssen sie sich nicht in Gefahr sehen, in Sachen „Arbeitsorganisation“ von der Arbeitgeberseite „abgehängt“ zu werden.

Zwischen unternehmensbezogenen Arbeitsorganisationsformen und der Art und Weise der Organisierung von Betriebsratsarbeit kommt es also zu Angleichungsprozessen. Unterstellt wird damit, dass auch innerhalb von Organisationen Prozesse der Isomorphie vonstatten gehen, wie sie in der neo-institutionalistischen Theorie im Vergleich zwischen Organisationen nachgewiesen sind<sup>3</sup>. Etwas überspitzt könnte dies auch so zusammengefasst werden: jedes Unternehmen hat den Betriebsratstypus, den es verdient; sich modernisierende Unternehmen<sup>4</sup> haben eher einen „modernen“ Betriebsrat als traditionelle – und umgekehrt.

Wobei dieses „umgekehrt“ durchaus wichtig ist. Eine zweite Grundlage der Typologie ist ja die je nach Typus unterschiedliche Fähigkeit, den Reorganisationsprozess mitzugestalten. Wenn also zum einen eine Korrespondenz von Praktiken der Arbeitsorganisation im Unternehmen auf der einen und der Organisation der Betriebsratsarbeit auf der anderen Seite angenommen wird, dann haben die Praktiken der Organisation von Betriebsratsarbeit zum anderen aufgrund der Einflussnahme der Betriebsräte wiederum Auswirkungen auf die Praktiken der Arbeitsorganisation im Unternehmen. Betriebsräte lernen nicht nur von der Arbeitspraxis in ihrem Unternehmen, sie können auch ihre Arbeitspraxis in andere Organisationseinheiten ihres Unternehmens gleichsam exportieren. Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 1 dargestellt.

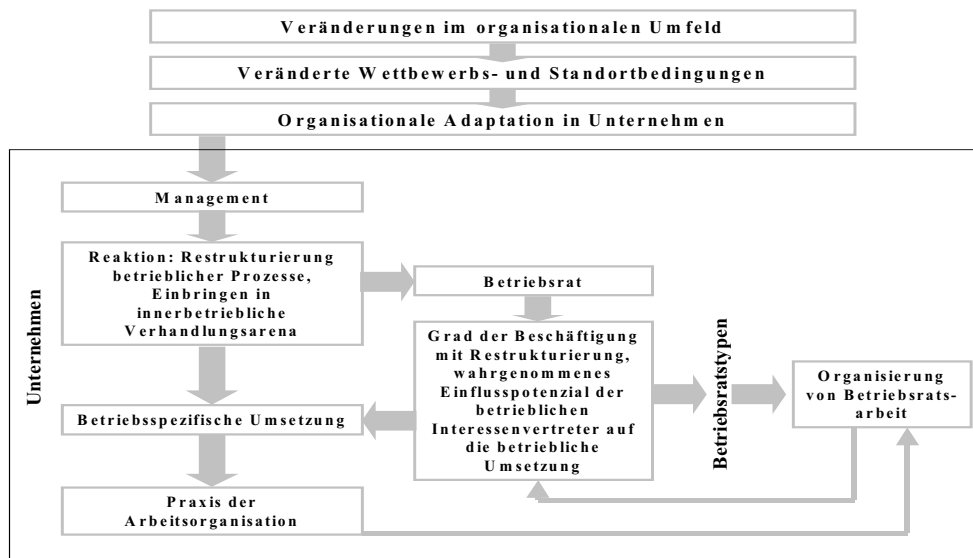
Wir wollen nun zeigen, ob und wie die Arbeitspraktiken der unterschiedlichen Typen von Betriebsräten sich unterscheiden. Die Arbeitspraktiken werden untersucht an Hand des *Aufgabenverständnisses* der jeweiligen Betriebsräte, der *Arbeitsprozesse und internen Koordinationsmechanismen* sowie der *personellen und sachlichen Ressourcenausstattung*, die eine wichtige Voraussetzung jeglicher Tätigkeit von Betriebsräten darstellt. Zunächst aber sind einige Hinweise über die empirische Basis unserer Ausführungen angebracht.

---

<sup>3</sup> Dies kann hier nicht eingehend behandelt werden; vgl. statt dessen Minssen/Riese (2005a)

<sup>4</sup> Wir behaupten hier ohne weitere Begründung, dass Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, flexible Arbeitszeitmodelle etc. ein Symbol für Modernität darstellen; vgl. dazu ausführlich Minssen (2005).

**Abb. 1: Zusammenhang von Praktiken der Arbeitsorganisation, Betriebsratstypus und Organisierung von Betriebsratsarbeit**



### 3. Empirische Basis

Da die Typologisierung betrieblicher Interessenvertreter eng mit der Frage verknüpft ist, in welchem Umfang sich Betriebsräte mit Inhalten zur Steuerung und Organisation unternehmensbezogener Arbeitsprozesse auseinander setzen und Einfluss auf deren innerbetriebliche Ausgestaltung nehmen, bietet sich eine Branche als Untersuchungsfeld an, in der Reorganisationsprozesse besonders virulent sind. Wir haben deswegen die Branche des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) ausgewählt.

Auf dem ÖPNV-Markt vollzieht sich durch das Inkrafttreten europäischer Vorschriften seit einigen Jahren ein grundlegender Wandel der Wettbewerbsverhältnisse (dazu ausführlich Piorr/Wehling 2004). Strecken können europaweit ausgeschrieben werden, so dass es keine Bestandsgarantie für ein bestimmtes Streckenkontingent mehr gibt. An solchen Ausschreibungen beteiligen sich auch private, z. T. von den öffentlichen Unternehmen ausgelagerte Betriebe, die für sich den Vorteil erheblich niedrigerer Lohnkosten in Anschlag bringen können, da sie nicht den Lohntarifverträgen der öffentlichen Unternehmen unterliegen.

Diese Veränderung stellt für die ehemals unter dem Schutz des öffentlichen Sektors stehenden ÖPNV-Unternehmen eine erhebliche Intensivierung des Wettbewerbs dar. Sie arbeiten zudem oftmals mit einem Kostendeckungsgrad, der eine Subventionierung unabdingbar macht; ein Kostendeckungsgrad von 70 % gilt gemeinhin als gutes Ergebnis. Früher fand eine Quersubventionierung durch die Energieversorger statt, die jedoch mittlerweile privatisiert sind und dafür nicht mehr zur Verfügung stehen. Die Kommunen aber sehen sich selbst derartigen Finanzierungsproblemen gegenüber, dass sie die erforderliche Subventionierung ihrer ÖPNV-Unternehmen nur mit Mühe bewerkstelligen können und auf eine baldige Kostenreduzierung drängen.

Diese Konfrontation mit dem Markt ist für ÖPNV-Unternehmen neu und setzt sie einem erheblichen Modernisierungsdruck aus. Die früher üblichen bürokratischen Organisationsstrukturen, die durch zentrale Planung und Steuerung sowie hierarchische Regelungen und Kontrollen gekennzeichnet waren, gelten inzwischen bei vielen Verkehrsbetrieben als obsolet, weil davon ausgegangen wird, dass sie zu unflexibel sind, um den neuen Marktanforderungen gerecht zu werden. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit wieder her- bzw. sicherzustellen, besteht die Reaktion vieler Unternehmen darin, neue betriebliche Organisations- und Steuerungskonzepte wie z. B. Gruppenarbeit<sup>5</sup>, Führung durch Zielvereinbarungen etc. zu implementieren, um durch eine erhöhte Flexibilität Kosten zu senken und eine verbesserte Kundenorientierung zu erreichen. Dies zielt darauf ab, neue Leistungspotenziale der Mitarbeiter zu erschließen.

Auf jeden Fall sind Restrukturierungsmaßnahmen und die Implementierung neuer Arbeitsorganisationsformen spätestens seit Mitte der neunziger Jahre in vielen Unternehmen, zumal den größeren, zu einem zentralen Verhandlungsgegenstand der innerbetrieblichen Sozialpartner geworden. Für die betrieblichen Arbeitnehmervertreter stellt sich damit die Frage, ob und inwieweit sie in der Lage sind, den innerbetrieblichen Restrukturierungsprozess in ihrem Sinne beeinflussen zu können. Angesichts der „Insel der Seligen“, als die sich viele ÖPNV-Unternehmen zuvor betrachten konnten, stellt dies für die Betriebsräte oftmals grundlegend neue Anforderungen dar.

Um die Strukturen und Ausgestaltungsformen des Organisierens von Betriebsratsarbeit in dieser Branche zu ermitteln, wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Dieser replizierte die Indikatoren, mit denen Müller-Jentsch et al. (1998; vgl. dazu auch Piorr/Wehling 2002) ihre Typologisierung vorgenommen hatten; gefragt wurde nach der Beschäftigung der Betriebsräte mit neuen Themen generell, den zu diesen Themen abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen, nach Gruppenarbeit und ihrer Ausgestaltung, nach dem Vorhandensein von Qualitätszirkeln und flexiblen Arbeitszeitmodellen sowie der Einflussnahme des Betriebsrates darauf<sup>6</sup>. Darüber hinaus umfasste der Fragebogen Indikatoren, die auf der Grundlage von leitfadengestützten Interviews mit Wissenschaftlern, Gewerkschaftern und Betriebsräten erarbeitet wurden; sie wurden auf Itemebene operationalisiert und im Anschluss von den Experten auf Vollständigkeit und Verständlichkeit hin überprüft.

---

<sup>5</sup> Gruppenarbeit im ÖPNV mutet auf den ersten Blick natürlich etwas merkwürdig an, und in der Tat ist damit auch nicht gemeint, dass ein Bus von einer Gruppe von Fahrern gesteuert wird. Gruppenarbeit bedeutet hier die Übernahme weiterer Aufgaben etwa im Verwaltungsbereich oder in der Werkstatt durch eine Gruppe von Fahrern und ganz generell die Intensivierung betriebsbezogener Kommunikation durch die Einrichtung regelmäßig zu vollziehender Gruppengespräche; vgl. dazu Piorr/Wehling (2002).

<sup>6</sup> Für die Einstufung in die unterschiedlichen Betriebsratstypen (vgl. auch Müller-Jentsch 1998: 382 ff.) wurden Punkte vergeben. Bei einem Punkt sprechen wir von einem konventionellen Betriebsrat, der Typus des engagierten Betriebsrates erzielt zwei bis fünf Punkte, der ambitionierte Betriebsrat sechs bis neun Punkte und bei mehr als zehn Punkten sprechen wir vom Co-Manager; vgl. ausführlich dazu Minssen/Riese (2005a).

Dieser Fragebogen wurde an die Arbeitnehmervertretungen aller ÖPNV-Unternehmen in Deutschland versandt. Insgesamt wurden 473 Betriebsräte<sup>7</sup> schriftlich zur Teilnahme an der Befragung aufgefordert. Es handelt sich also um eine Vollerhebung, die sowohl die Gesamtzahl der kommunalen Unternehmen als auch den Großteil der übrigen im ÖPNV tätigen Betriebe erfasst; die in der Grundgesamtheit vertretenen Unternehmen erbringen nahezu 100 % der ÖPNV-Verkehrsleistung in der Bundesrepublik.

Die schriftliche Befragung erstreckte sich auf den Zeitraum zwischen Oktober und Dezember 2003. Von den insgesamt 473 versandten Fragebögen wurden 143 ausgefüllt zurückgesandt; damit ergibt sich eine Rücklaufquote von 30 %. Die Rücklaufquote kann insgesamt als zufriedenstellend bezeichnet werden; nahezu ein Drittel aller Arbeitnehmervertretungen der Branche haben den Aufwand nicht gescheut. Unser Sample entspricht hinsichtlich wichtiger Strukturdaten (etwa Betriebsgröße, Ost-/West-Verteilung) der Grundgesamtheit, so dass wir von einer Repräsentativität unseres Samples für den ÖPNV ausgehen können.

So sinnvoll die Methodik einer standardisierten schriftlichen Betriebsrätebefragung ist, sollte allerdings nicht übersehen werden, dass die damit zutage geförderten Befunde auch ihre Grenzen haben. Ergebnisse zum „sozialen Nahbereich“ etwa sind mit einer quantitativen Methodik nicht zu erzielen. Wir können deswegen keine Aussagen machen zur konkreten Vertretungspraxis von Betriebsräten, wir können keine Aussagen machen zu der Interaktionskultur und den Inhalten der Kommunikation zwischen Betriebsräten und Management<sup>8</sup> und wir können auch keine Aussagen machen zu möglicherweise zwischen den Betriebsratstypen differierenden Interessensdefinitionen<sup>9</sup>. Ebenso wenig kann der Erfolg der von den jeweiligen Betriebsratstypen verfolgten Interessenpolitik bewertet werden. Zwar ist die Anzahl der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen, die ein wichtiges Einstufungskriterium der Betriebsratstypologie darstellt, ein Kriterium für die Stärke von Betriebsräten (Nienhäuser 2005), doch eine nachhaltigere Einflussnahme auf betriebliche Reorganisationsprozesse kann durchaus auch ohne den Rahmen einer Betriebsvereinbarung gegeben sein.

#### 4. Betriebsratstypen und ihre Arbeitsorganisation

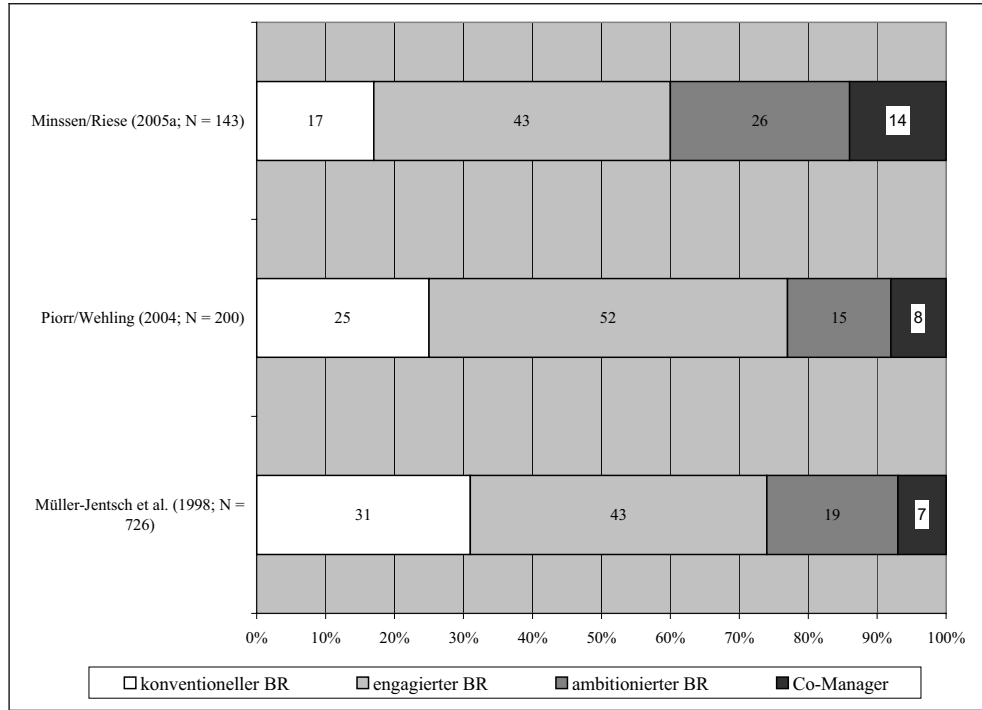
Die vier Typen von Betriebsräten sind im ÖPNV in unterschiedlicher Stärke vertreten; 17 % sind dem konventionellen Betriebsrat zuzurechnen, 43 % dem engagierten Betriebsrat, 26 % dem ambitionierten Betriebsrat und 14 % sind Co-Manager. Dieser Betriebsratstypus ist also kein Spezifikum des Maschinenbaus, in dem Müller-Jentsch et al. (1998) ihre Untersuchungen durchgeführt haben, sondern ist ebenso im ÖPNV nachzuweisen (Abb. 2).

---

<sup>7</sup> Diese Bezeichnung schließt die Personalräte ein.

<sup>8</sup> Zur Intensität der Kommunikation allerdings schon; vgl. dazu Minssen/Riese (2005b).

<sup>9</sup> Dazu sind qualitative Untersuchungen erforderlich, die wir in 12 Unternehmen auch durchgeführt haben, in denen wir Betriebsräte leitfadengestützt interviewt und in einigen Fällen Gremiensitzungen teilnehmend beobachtet haben; die dabei erhobenen Befunde werden im weiteren aus Platzgründen aber nicht berücksichtigt.

**Abb. 2: Prozentualer Anteil der Betriebsratstypen aus drei Untersuchungen**

Und wenn man unsere Befunde vergleicht mit den Daten von Piorr/Wehling (2004), die knapp zwei Jahre vor unserer Untersuchung mit einer identischen Differenzierungssystematik ebenfalls im ÖPNV arbeiteten, dann zeigt sich sogar eine leichte Tendenz zur zunehmenden Verbreitung von Co-Management. Nun muss man nicht unbedingt der Auffassung von Müller-Jentsch (1997: 275) folgen, der aus der von Kotthoff (1994) diagnostizierten Zunahme einer vertretungswirksamen Partizipation gleich auf eine generelle Tendenz zum Co-Management schließt, doch an den Antipoden der Typologie – also bei den konventionellen Betriebsräten und den Co-Managern – ist es auch in unserer Untersuchung zu Verschiebungen gekommen. Der prozentuale Anteil der Co-Manager hat sich nahezu verdoppelt, während die relative Häufigkeit konventioneller Betriebsräte deutlich abgenommen hat. Erkennbar ist zudem eine deutliche Zunahme des ambitionierten Betriebsrats. Für unsere Erhebung ergibt sich somit eine augenscheinliche Akzentverschiebung in Richtung jener Betriebsratstypen, deren Interessenvertretungspolitik in hohem Maße von aktiver Mitgestaltung und Einflussnahme auf betriebliche Reorganisationsprozesse geprägt ist. Insgesamt gehen Inszenierungsformen einer konventionellen Interessenvertretungspolitik in der Tendenz zurück, während sich andererseits der Trend abzeichnet, sich als Arbeitnehmervertretung intensiver in betriebliche Reorganisationsprozesse einzubinden.

Der Typus des Co-Managers findet sich vor allem in großen Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten wieder. In der (kleinen) Gruppe der ÖPNV-

Großbetriebe lässt sich darüber hinaus lediglich der ambitionierte Betriebsrat nachweisen, während der konventionelle und auch der engagierte Betriebsrat in diesen großen Unternehmen nicht mehr existent sind. Auf der anderen Seite gibt es ambitionierte Betriebsräte und Co-Manager auch in den kleineren ÖPNV-Betrieben; zusammengekommen bilden sie immerhin ein Drittel aller Betriebsräte in diesen Betrieben, was als ein deutliches Indiz dafür zu werten ist, dass betriebliche Restrukturierungsprozesse nicht auf die in einem stärkeren Wettbewerb auf europäischer Ebene stehenden Großbetriebe beschränkt bleiben.

In unserem Sample lassen sich lediglich bis zu einer Betriebsgröße von 700 Beschäftigten alle vier Betriebsratstypen nachweisen. Deswegen werden die nun folgenden Betrachtungen auf jene Betriebe beschränkt, die über nicht mehr als 700 Beschäftigte verfügen.

#### **4.1 Das Aufgabenverständnis der Betriebsräte**

Häufig wird Co-Management in Verbindung gebracht mit der Vorstellung, dass der Betriebsrat betriebliche Restrukturierungs- und insbesondere Rationalisierungsprozesse nicht nur mitträgt, sondern sich im Zuge ihrer Umsetzung bei der Belegschaft aktiv für deren Akzeptanz einsetzt und die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten sicher stellt (Franzpötter/Renz 2002). Dabei läuft er allerdings Gefahr, zwischen „Beteiligungsofferten und gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“ (Kotthoff 1998) zerrieben und somit für beide Seiten obsolet zu werden.

Für die Betriebsräte bedeutet dies offensichtlich eine nicht unerhebliche Zunahme der Anforderungen; über alle Betriebsratstypen hinweg wird jedenfalls eine deutliche Verschärfung der Arbeitsbedingungen konstatiert. Dies ist unabhängig davon, mit welchem grundsätzlichen Verständnis die Tätigkeit als Betriebsrat angegangen wird.

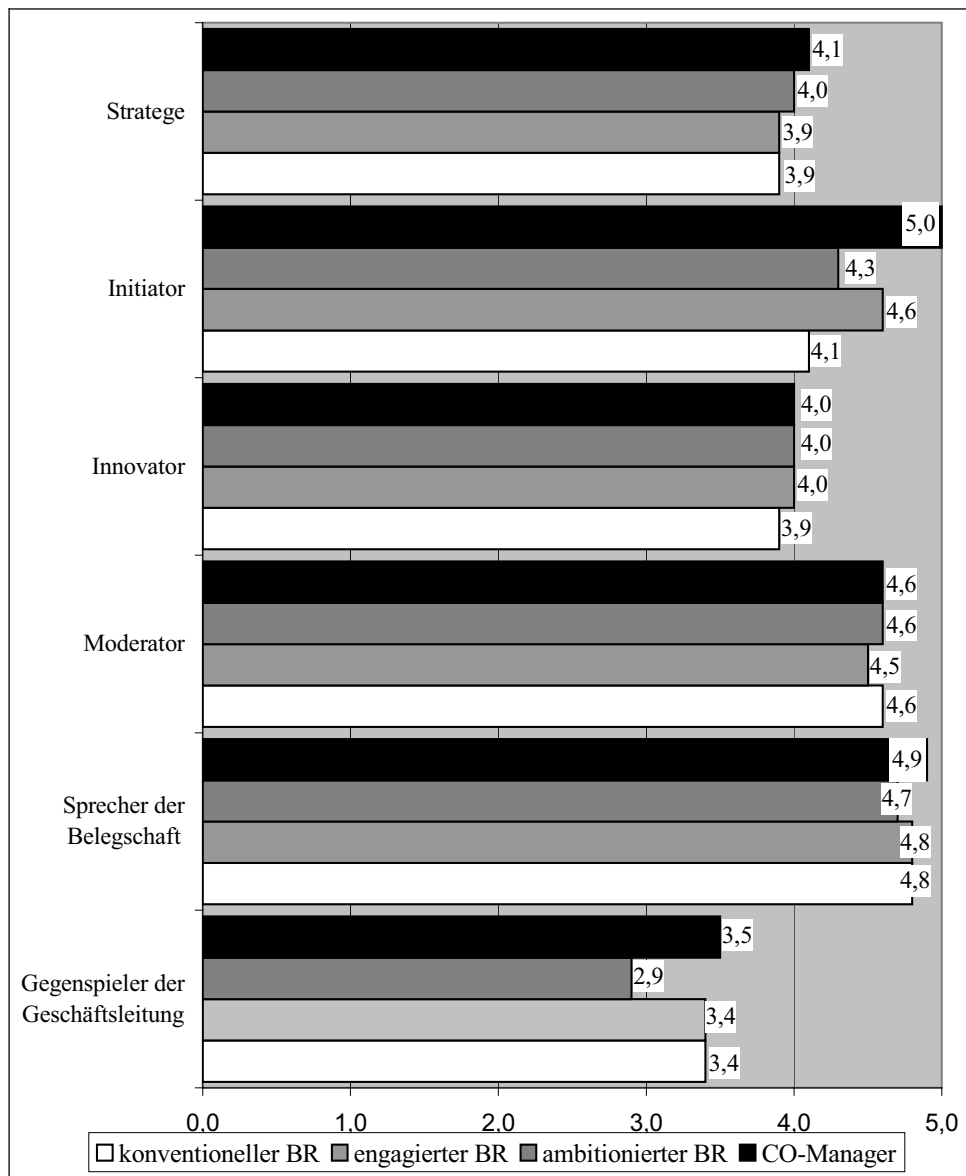
Aus der Abb. 3 wird ersichtlich, dass sich die verschiedenen Betriebsratstypen hinsichtlich der von ihnen als wichtig wahrgenommenen Zielstellungen ihrer Arbeit insgesamt nicht deutlich voneinander unterscheiden. Am häufigsten sehen sich die Betriebsräte in der Rolle des Moderators („der Betriebsrat soll ein geordnetes Miteinander garantieren“) und in der Funktion als „Sprachrohr“ der Belegschaft. Auch die Rolle als Initiator neuer Ideen oder Impulsgeber bei innerbetrieblichen Veränderungen scheint für Betriebsräte unisono zu einer Kernfunktion ihres Handelns zu gehören. Insbesondere die Co-Manager weisen der Initiatorenrolle eine zentrale Bedeutung zu, die sich in ihrer Ausprägungsstärke auch inferenzstatistisch von den anderen Betriebsräten abhebt.

Hinsichtlich der Selbstbeschreibung als „Strategie“ und „Innovator“ bleiben die Unterschiede in den Gewichtungungen so gering, dass letztlich alle Betriebsräte darin eine gleichermaßen wichtige Aufgabe ihrer Arbeit sehen. Als überraschend erweist sich im Hinblick auf die zentralen Zielstellungen lediglich, dass die Co-Manager stärker als ihre Kollegen ihr Mandat auch dahingehend verstehen, in bewusste Opposition zur Geschäftsleitung zu treten; diesbezüglich haben die ambitionierten Betriebsräte im Vergleich zu den anderen Typen eine etwas zurückhaltendere Wahrnehmung. Auch wenn dies nicht als signifikant auszuweisen ist, zeigt dies doch, dass Co-Management als Verzicht auf Interessenvertretung, als Interessenvertretung, die Konflikte mit dem

Management scheut, gründlich missverstanden wäre (vgl. dazu auch Minssen/Riese 2006).

**Abb. 3: Zielvorstellungen der Betriebsräte**

(N = 112; Mittelwerte: 1 = trifft nicht zu, 5 = trifft vollständig zu)



Hinsichtlich der als vordringlich wahrgenommenen Aufgabenstellungen der Betriebsräte besteht also zwischen den zugrunde gelegten Betriebsratstypen eine vergleichsweise hohe Konformität. Dies ist insofern erstaunlich, als dass in verschiedenen Untersuchungen (etwa Kotthoff 1981; Dörnen 1998) gerade in einem unterschiedlichen

Aufgabenverständnis ein wesentliches Unterscheidungskriterium zur Differenzierung verschiedener Interessenvertretungstypen gesehen wird. Statistisch lässt sich dieses aber nicht nachweisen; in ihrer Zielstellung gleichen die Betriebsräte sich in hohem Maße. Im Selbstverständnis drückt sich ein Selbstbild aus, das offenbar recht unabhängig von der tatsächlichen Arbeit der Interessenvertretung ist. In diesem Selbstbild werden bestimmte Annahmen transportiert über das, was einen modernen Betriebsrat auszeichnet, die mit der Alltagsrealität nicht unbedingt etwas zu tun haben müssen. Mit Ausnahme des Selbstverständnisses als „Belegschaftssprecher“ und „Gegenspieler der Geschäftsleitung“, die konstitutiv für die Tätigkeit jedes Betriebsrates sind, indizieren die anderen Zielsetzungen – „Strategie“, „Innovator“, „Initiator“ und „Moderator“ – eine Beschreibung, die üblicherweise mit dem Typus „Co-Manager“ assoziiert wird. Ersichtlich sähen viele Betriebsräte im ÖPNV sich gern als solchen, obwohl ihre Arbeitsweise und Politik dem nicht unbedingt entspricht.

#### **4.2 Arbeitsprozesse und interne Koordinationsmechanismen**

Erkenntnisse über die Bandbreite der aktuell im Betriebsrat umzusetzenden Aufgaben und Arbeitsfelder lassen sich durch einen Blick auf die inhaltlich voneinander abgrenzbaren Ausschüsse innerhalb der Interessenvertretungen gewinnen. Nur in 57 % der von uns befragten Betriebsratsgremien werden überhaupt Ausschüsse gebildet. Dieser Umstand drückt die durchschnittliche Anzahl der Ausschüsse auf lediglich zwei Einrichtungen dieser Art. Allerdings bilden Co-Manager insbesondere im Vergleich zum konventionellen Interessenvertretungstypus häufiger Ausschüsse.

Mit zunehmender Bandbreite der betriebsrätlichen Aufgaben (an der sich gewissermaßen linear die von uns zugrunde gelegte Typologie orientiert) werden nahezu proportional thematisch und formal abgrenzbare Ausschüsse gebildet, mit denen versucht wird, dem erweiterten Aufgabenportfolio zu begegnen. Während es den konventionellen Betriebsräten, die sich mit restrukturierungsspezifischen oder unternehmensstrategischen Themenstellungen nicht oder kaum auseinander setzen müssen, offenbar ausreicht, es allenfalls bei der Bildung eines Betriebsausschusses zur Administration der Geschäftsführung zu belassen, sehen sich die anderen, stärker in neue Themenfelder involvierten Interessenvertretungen gezwungen, die Vielfalt ihrer Arbeitserfordernisse stärker in Ausschüssen zu strukturieren.

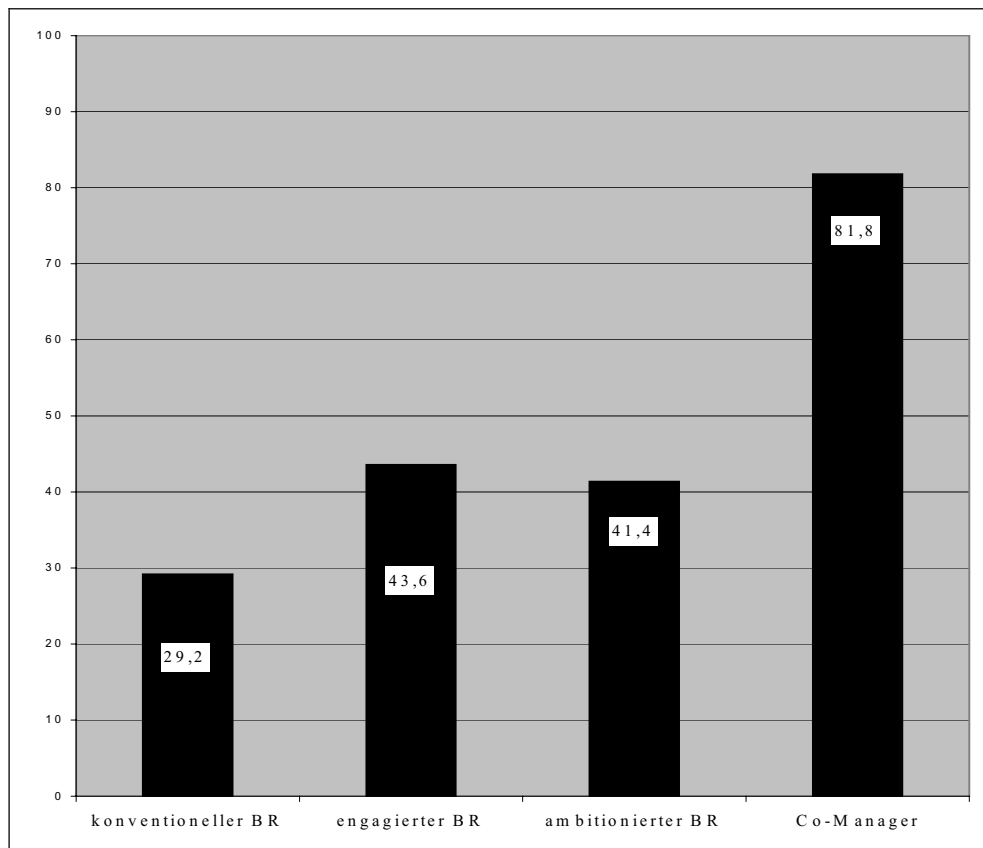
Deutliche Unterschiede zeigen sich auch im Hinblick auf die Planung und Steuerung des Arbeitsalltags jenseits der Ausschüsse (Abb. 4). Weniger als ein Drittel der konventionellen Betriebsräte und weniger als die Hälfte der engagierten und ambitionierten Betriebsräte unterziehen nach eigener Einschätzung ihren Arbeitsalltag einer detaillierten Planung. Demgegenüber gehören konkrete Arbeitsplanungen bei der überwältigenden Mehrheit der Co-Manager zur konkreten Alltagspraxis, so dass insgesamt das strukturierende und koordinierende Element der Planung als ein Spezifikum ihrer Betriebsratsorganisation betrachtet werden muss.

Planvolles Verhalten zeigt sich ebenso darin, in welchem Umfang zentrale Prozeduren formalisiert bzw. dokumentiert werden. Betriebsräte haben die Möglichkeit, wesentliche Eckpfeiler ihrer Arbeitsorganisation und ihrer internen Strukturierung durch eine Geschäftsordnung festzulegen. In unserem Sample geben die Betriebsräte mehrheitlich an, über eine Geschäftsordnung zu verfügen; betrachtet man jedoch, was



genau über die Geschäftsordnung formalisiert wird (Abb. 5), so eröffnet sich auch hier ein weitaus differenzierteres Bild.

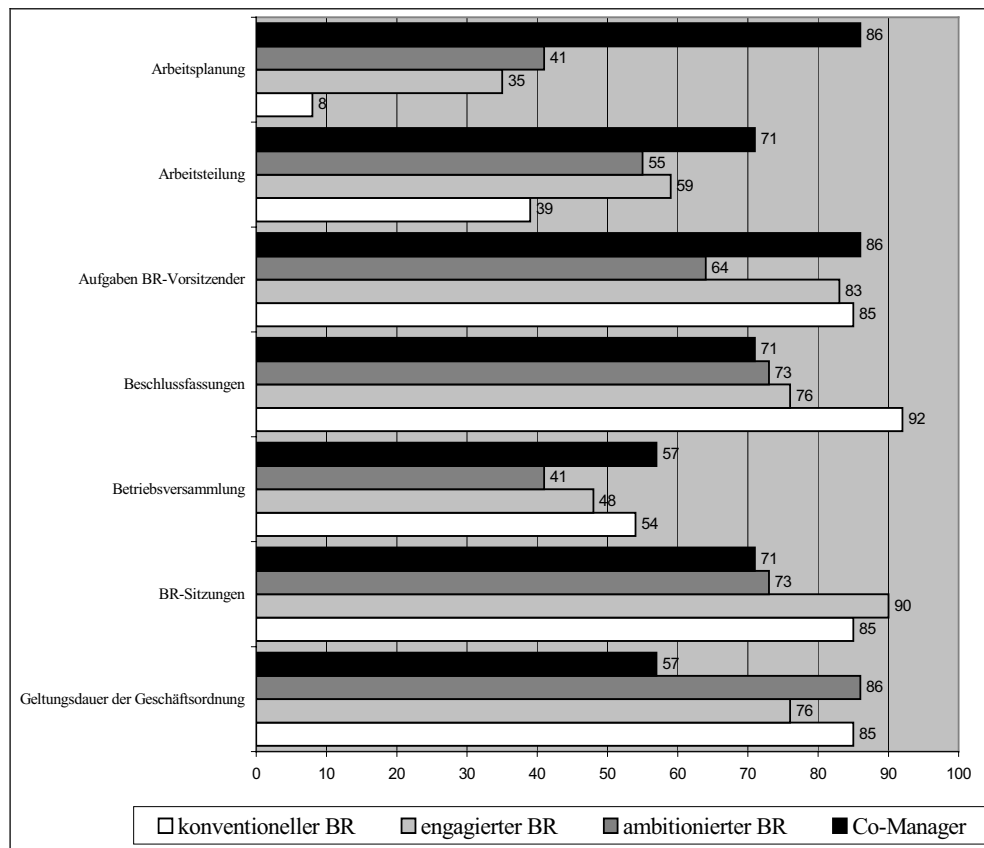
**Abb. 4: Detaillierte Arbeitsplanung innerhalb des Betriebsratsgremiums**  
(N = 119; alle Angaben in Prozent)



Zwar fallen die Unterschiede hinsichtlich der Vorgehensvorschriften bei Betriebsrats-sitzungen und Betriebsversammlungen oder hinsichtlich der Art, wie innerhalb des Gremiums Beschlüsse gefasst werden müssen, nicht sehr ins Gewicht, auch wenn die Regelung dieser Aspekte in der Geschäftsordnung aus Sicht der Co-Manager im Ver-gleich zu den anderen Betriebsratstypen hier und da (Geltungsdauer der Geschäfts-ordnung, Beschlussfassung, Betriebsratssitzung) von eher geringer Bedeutung zu sein scheint, doch deutlichere Unterschiede treten zutage, wenn man einen Blick auf die Regelungen wirft, die sich mit der Arbeitsorganisation innerhalb des Gremiums be-schäftigen. Vor allem bei den Themenstellungen „Arbeitsteiligkeit“ und insbesondere „Arbeitsplanung“ zeigt sich, dass die Co-Manager wesentlich häufiger Regelungen zur Arbeitsteilung und Arbeitsplanung in einer Geschäftsordnung formalisieren. Im Ge-gensatz zu den konventionellen Betriebsräten geben sie sich über ihre Geschäftsord-nungen eine Agenda, die in besonderem Maße auch arbeitsorganisatorische Aspekte

der Betriebsratsarbeit formal abbilden soll. Ein geplantes Vorgehen stellt für die Co-Manager offenkundig ein wichtiges Element bei der Strukturierung ihrer Arbeit dar.

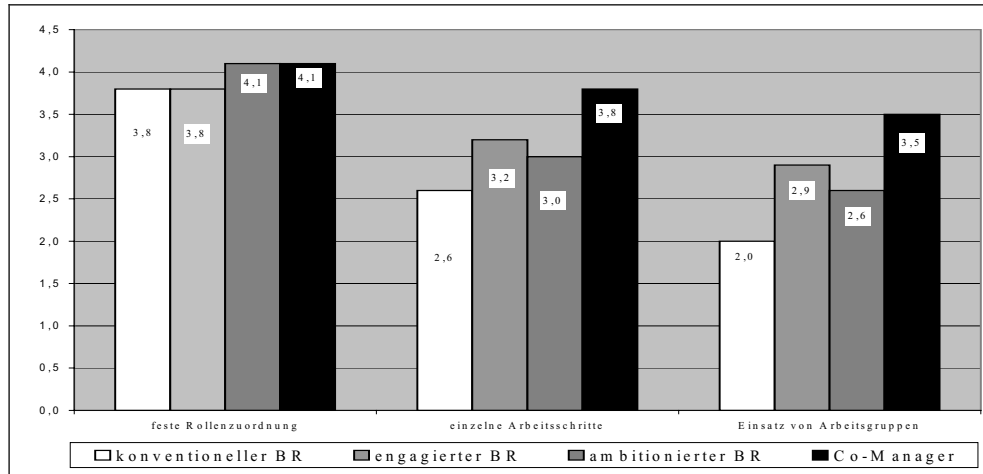
**Abb. 5: Durch die Geschäftsordnung geregelte Inhalte**  
(N = 71; alle Angaben in Prozent)



Eine feste und dauerhafte Zuordnung von Personen an Aufgaben spielt der Abb. 6 zufolge in allen Betriebsräten eine wichtige Rolle. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Betriebsratstypen fallen diesbezüglich gering aus, was als ein deutliches Indiz dahingehend zu werten ist, dass die ÖPNV-Betriebsräte in ihrer gesamten Bandbreite versuchen, ihr Aufgabenfeld durch die Kopplung von Arbeitsinhalten an die Expertise einzelner Personen und deren Erfahrungswissen zu bewältigen. Ein differenzierteres Bild ergibt sich jedoch, wenn man vergleicht, inwieweit die Betriebsratstypen ihre anfallende Arbeit a priori in einzelne, voneinander abgrenzbare Arbeitsschritte unterteilen und insofern ihren Arbeitsprozess selbst einer Strukturierung unterziehen. Hier zeigt sich, dass die Co-Manager im Mittel im Vergleich zu den konventionellen Interessenvertretern überzufällig häufiger ihr Aufgabenfeld in einzelne Prozessschritte partialisieren und es damit funktionell wesentlich feingliedriger differenzieren; die Varianzanalyse weist diesen Unterschied zwischen den beiden Antipoden der hier zugrunde gelegten Typologie auch als signifikant aus ( $p = .001$ ).

**Abb. 6: Prozeduren zur Strukturierung von Aufgaben**

(N = 107, Mittelwerte: 1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft vollständig zu)



Diese Vorgehensweise weist darauf hin, dass der Arbeitsalltag von Co-Managern bei vergleichbaren personellen Ressourcen<sup>10</sup> es offenbar erforderlich macht, Arbeitsaufgaben in überschaubarere Arbeitspakete zu gliedern, um sie innerhalb des Gremiums zu verteilen. Der vergleichsweise seltene Einsatz dieser Prozedur bei den konventionellen Betriebsräten ist nicht zuletzt darauf rückführbar, dass ihr tägliches Aufgabenfeld nicht in gleichem Maße von Restrukturierungsthematiken tangiert ist und insofern weniger Komplexität bzw. höhere Kohärenz aufweist und eine weitere Differenzierung nicht erforderlich macht.

Dass die Anwendung spezifischer Organisationsmuster in unmittelbarer Beziehung zu den qualitativen und quantitativen Arbeitserfordernissen steht, wird auch dadurch unterstrichen, dass die Bildung bzw. der Einsatz von Arbeitsgruppen für unterschiedliche Aufgabenbereiche ein ganz wesentliches Spezifikum der Arbeitsorganisation ist. Auch hier unterscheiden sich die Co-Manager im Mittel ganz erheblich von den konventionellen Betriebsräten, was sich wiederum varianzanalytisch belegen lässt ( $p = .005$ ). Offenbar macht es aus Sicht der Co-Manager deutlich häufiger Sinn, Arbeitsaufgaben auf Gruppen zu übertragen. Auch dies kann dahingehend interpretiert werden, dass das erweiterte Aufgabenfeld der Co-Manager von Einzelpersonen mitunter nicht mehr zu bewältigen ist. Zudem haben die Co-Manager häufiger Erfahrungen mit Gruppenarbeit als arbeitsorganisatorischem Prinzip, so dass eine Anwendung in den eigenen Reihen zumindest erleichtert, wenn nicht sogar beflügelt wird.

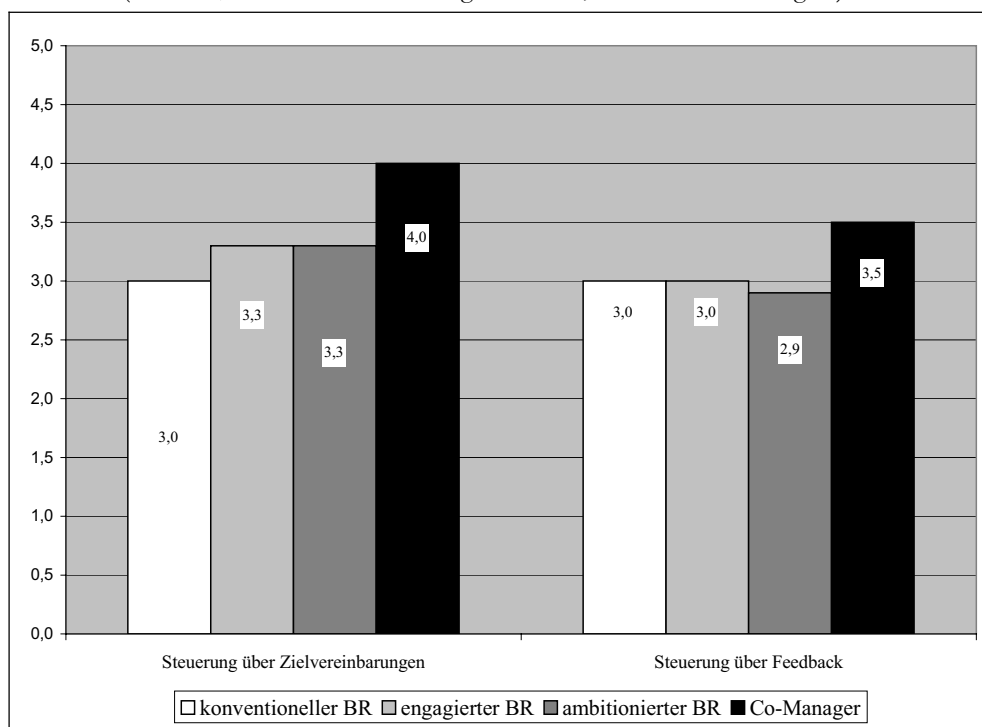
Wie schon im Zusammenhang mit der Planung von Aufgaben zeigt sich hinsichtlich der funktionellen Differenzierung und Zuteilung von Aufgaben innerhalb des Gremiums, dass die Co-Manager sich in deutlich höherem Umfang bewusster Steuerungsmethoden bedienen. Dies steht ganz offenkundig in enger Verbindung zu den

<sup>10</sup> Die Betriebsratsgremien des Co-Managers haben nicht mehr Mitglieder als die der anderen Betriebsratstypen auch; vgl. dazu 4.3.

Spezifika ihres täglichen Aufgabenfeldes; sie sind schlicht und ergreifend notwendig, ihr „job enlargement“ bewältigen zu können. Die Verkomplizierung der Betriebsratsarbeit eines Co-Managers führt offenkundig zu einer komplexeren Organisation, die letztlich die Grundlage schafft, auch in einem erweiterten Aufgabenfeld tätig zu sein, ohne die „klassische“ Betriebsratsarbeit auszuklammern.

Die Strukturierung und Planung von Arbeitsinhalten sowie deren Delegation innerhalb des Betriebsratsgremiums sind sicherlich entscheidende organisatorische Interventionen zur Bewältigung komplexer werdender Anforderungen und Aufgaben. Letztlich aber macht es der immer differenziertere Einsatz einzelner Mitglieder oder Arbeitsgruppen des Betriebsratsgremiums erforderlich, diese „Funktionsträger“ zu koordinieren und einzubinden.

**Abb. 7: Methoden zur Steuerung von Einzelpersonen oder Arbeitsgruppen**  
(N = 101; Mittelwerte: 1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft vollständig zu)



Co-Manager-Betriebsräte steuern (vgl. Abb. 7) im Vergleich insbesondere zu den konventionellen Betriebsratsvertretern Arbeitsprozesse augenscheinlich stärker über das Instrument der Zielvereinbarung. Ähnlich verhält es sich im Hinblick auf eine regelmäßige Rückmeldung an Gremiumsmitglieder oder Arbeitsgruppen über den aktuellen Stand der Zielerreichung; systematische Feedbackrunden werden von Co-Managern im Mittel häufiger eingesetzt. Da die Steuerungselemente Zielvereinbarungen und Feedback häufig in Verbindung mit Gruppenarbeitskonzepten innerbetrieblich diskutiert werden und in diesem Zusammenhang einen Symbolcharakter für ein Kontrast-

programm zur Steuerung über Hierarchie darstellen (vgl. Braczyk/Schienstock 1996; Kühl 2000), steht zu vermuten, dass die Co-Manager infolge ihrer Erfahrungen mit der Implementierung von Gruppenarbeitsstrukturen im Betrieb hier auf Mechanismen und Methoden zurückgreifen können, deren Funktions- und Wirkungsweise ihnen vertrauter ist und sinnvoller erscheint als dies bei den anderen Betriebsratstypen der Fall ist.

Im Hinblick auf den Einsatz von Zielvereinbarungen und Feedback innerhalb des Gremiums wird – wie auch schon bei der Aufgabenpartialisierung – deutlich, dass die Co-Manager eine eigene Kategorie innerhalb der betriebsratstypologischen Bandbreite bilden, während sich die Unterschiede zwischen den konventionellen, engagierten und ambitionierten Interessenvertretern nivellieren. Gleichwohl wird aber auch erkennbar, dass insgesamt die Unterschiede zwischen den Antipoden der Typologie, zwischen dem konventionellen Betriebsrat und dem Co-Manager, am größten ausfallen, wir haben es hier also mit zwei grundsätzlich unterscheidbaren Typen von Betriebsräten zu tun – zumindest hinsichtlich der internen Organisation ihrer Arbeit.

### **4.3 Ausstattung mit personellen und sachlichen Ressourcen**

Der durchschnittliche ÖPNV-Betriebsrat besteht nach unserem Sample aus neun Mitgliedern (acht Männern und einer Frau), die einen gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 89 % aufweisen (im Mittel sind sieben Personen Mitglied bei Verdi und eine Person bei einer anderen Gewerkschaft organisiert). Zu rund zwei Dritteln kommen sie aus dem Fahrerlager; Mitglieder aus dem Werkstatt- oder Verwaltungsbereich spielen nur eine nachgeordnete Rolle. Der Vorsitzende, auch er überwiegend ein ehemaliger Fahrer, ist in aller Regel männlich (97 %) und in 49 % der Fälle vollständig für seine Tätigkeit im Betriebsrat freigestellt.

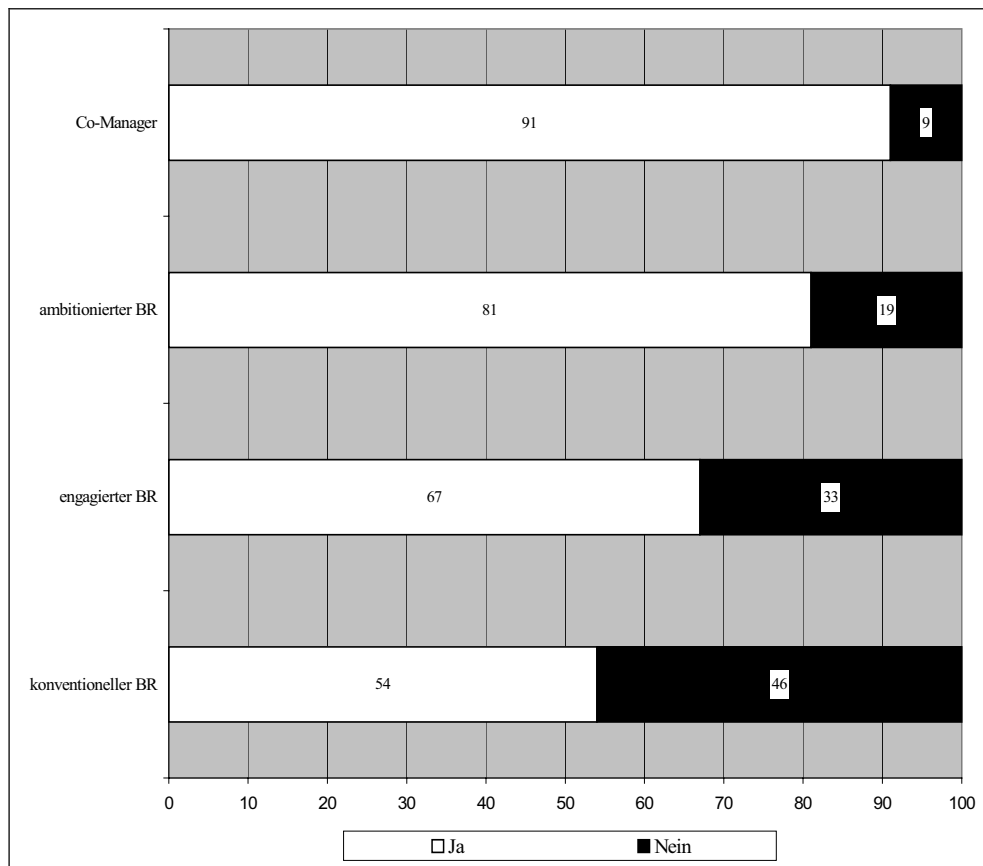
Ist Co-Management nun an die dem Gremium zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen gekoppelt? Diese Frage lässt sich weder eindeutig bejahen noch verneinen: der Co-Manager unterscheidet sich einerseits hinsichtlich seiner Mitgliederstärke nicht von den anderen Betriebsräten; er hat sogar deutlich weniger Mitglieder als der ambitionierte Betriebsrat. Andererseits verfügt er deutlich mehr als seine Kollegen über zusätzliche personelle Ressourcen in Form von freigestellten Mitgliedern. Offenbar werden ihm in einigen Unternehmen über das im Betriebsverfassungsgesetz vorgeschriebene Maß hinaus Freistellungen gewährt.

Insgesamt am besten ausgestattet freilich ist der ambitionierte Betriebsrat; bei diesem Betriebsratstypus ist auch der Vorsitzende am häufigsten freigestellt. Dieser Betriebsratstypus wie auch der Co-Manager verstärken ihre personellen Ressourcen zusätzlich durch die Integration von Belegschaftsangehörigen in die Betriebsratsarbeit.

Aus der Abb. 8 lässt sich erkennen, dass Belegschaftsangehörige vor allem bei diesen beiden Betriebsratstypen beispielsweise im Rahmen von themenspezifischen Projektgruppen oder Ausschüssen einbezogen sind, während dies bei den Vertretern des konventionellen Typus nur bei etwas mehr als der Hälfte der Fall ist. Offenkundig erfordert die intensive Beschäftigung der erstgenannten Interessenvertretungstypen mit Restrukturierungsthematiken eine systematische Beteiligung von Beschäftigten an bestimmten Fragestellungen und Aufgaben. Für diese Einschätzung lassen sich weite-

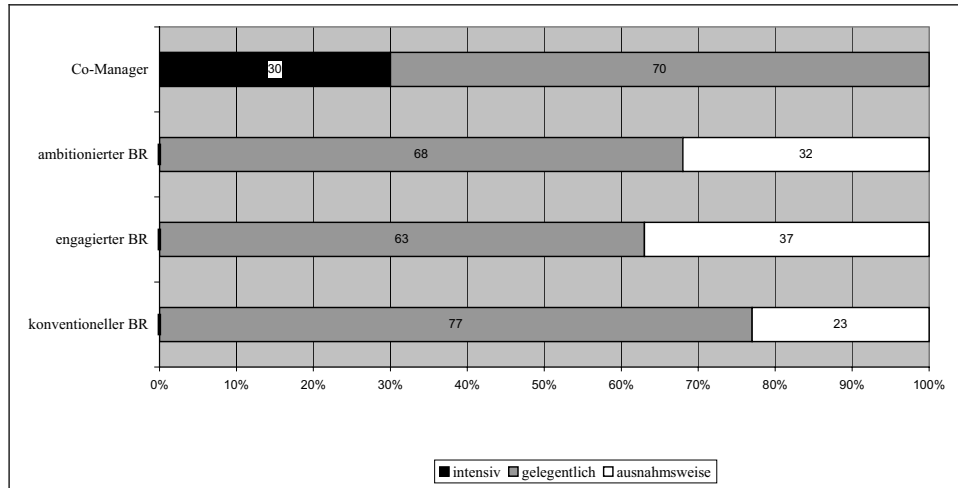
re Indizien festmachen, wenn man sich die Intensität dieser Integrationsbemühungen vor Augen führt (Abb. 9).

**Abb. 8: Integration von Belegschaftsangehörigen in die Betriebsratsarbeit**  
(N = 121; alle Angaben in Prozent)



Sofern die Beteiligung von Belegschaftsangehörigen überhaupt praktiziert wird, vollzieht der überwiegende Teil der Betriebsräte dies gelegentlich oder ausnahmsweise, während immerhin fast ein Drittel der Co-Manager angibt, intensiv mit den Beschäftigten aus dem Betrieb in Arbeitsgruppen oder im Rahmen von betriebsratsinternen Projekten zusammenzuarbeiten. Auf diese Weise wird das Expertenwissen der Belegschaftsangehörigen über arbeitsplatzspezifische Anforderungen und Problemhintergründe genutzt, um eigene konzeptionelle Vorschläge für die Neugestaltung von Arbeitsplätzen oder -prozessen zu entwickeln und dabei die Beschäftigtenperspektive systematisch zu integrieren. Zudem erschließen sich Co-Manager auf diese Weise zusätzliche personelle Ressourcen, die es ihnen neben der Nutzung der gesamten Bandbreite der Gremiumsmitglieder ermöglichen, zusätzliche Anforderungen und Aufgabenfelder zu bewältigen.

**Abb. 9: Intensität der Belegschaftsintegration in die Betriebsratsarbeit**  
(N = 83; alle Angaben in Prozent)



Wie sieht es nun mit der sachlichen Ressourcenausstattung aus? Lediglich 71 % der konventionellen Betriebsräte verfügen über Räumlichkeiten, die ihnen zur alleinigen Nutzung übertragen sind. In diesem Punkt unterscheiden sie sich vergleichsweise deutlich von den anderen Betriebsratstypen (engagierter Betriebsrat 86 %, ambitionierter Betriebsrat 94 %, Co-Manager 91 %). Dieses Ergebnis korrespondiert mit den selteneren vollständigen Freistellungen der konventionellen Betriebsratsvorsitzenden. In den konventionellen Betriebsratsgremien muss die Arbeit häufig „en passant“, d. h. parallel zu den „regulären“ Tätigkeiten verrichtet werden. Der Zeitpunkt, zu dem entsprechende Tätigkeiten und Aufgaben abgearbeitet werden können, hängt bei immerhin einem Drittel der konventionellen Betriebsräte davon ab, ob just in diesem Moment ein geeigneter Ort verfügbar ist.

Diese Tendenz einer Unterausstattung des konventionellen Betriebsrates setzt sich hinsichtlich der Verfügbarkeit von Büro- und Schreibmaterialien fort. Zwar ist die Verfügung über ein eigenes Kopiergerät bei den konventionellen und ambitionierten Betriebsräten im Vergleich zu den anderen deutlich häufiger gegeben, doch besitzt dieser Umstand im Hinblick auf die Organisation der Betriebsratsarbeit nicht den Stellenwert wie die Nutzbarkeit eines eigenen PCs. Und gerade im Hinblick auf diesen Punkt erweisen sich die konventionellen Betriebsräte im Vergleich zu den anderen Betriebsräten deutlich im Nachteil. Ein Viertel aller konventionellen Betriebsräte muss auf den Computer als ein heutiges Standardarbeitsmittel verzichten.

Diese im Vergleich zu den anderen Betriebsratstypen defizitäre Ausstattung des konventionellen Betriebsrats mit grundlegenden sachlichen Ressourcen kann als ein weiteres Indiz dafür interpretiert werden, dass es ihm deutlich schwerer möglich ist, sich mit Aufgaben zu beschäftigen, die über eine den betriebsverfassungsgemäßen Rahmen überschreitende Funktion hinausgehen.

Ein weiteres für die Organisation von Betriebsratsarbeit wichtiges Kriterium bilden die dem Gremium zur Verfügung stehenden Kommunikationsmedien. Fast alle Betriebsräte können auf ein Telefon als das klassische Kommunikationsmedium schlechthin zurückgreifen. Bemerkenswert sind die Unterschiede hinsichtlich der Verfügbarkeit eines eigenen Email-Accounts. Nur etwas mehr als die Hälfte der konventionellen Betriebsräte ist in der Lage, Kommunikationsprozesse über diesen Zugang abzuwickeln, was ihn in Anbetracht der heutigen Bedeutung dieses Kommunikationsmediums als „vormodern“ erscheinen lässt. Ähnliches lässt sich auch im Hinblick auf die engagierten Betriebsräte formulieren, von denen lediglich knapp zwei Drittel diesen Kommunikationszugang nutzen können. Demgegenüber können mehr als 80 % der ambitionierten und sogar die Gesamtheit der Co-Manager-Betriebsräte via Email mit anderen in Kontakt treten. In Übereinstimmung zu dieser augenscheinlichen Asymmetrie weist das Ergebnis des  $\chi^2$ -Tests auf eine signifikante Abweichung von der erwarteten Verteilung hin ( $p = .035$ ). Dieser Trend lässt sich auch in Bezug auf die Verfügbarkeit eines Internetzugangs aufzeigen. Nur gut zwei Drittel der konventionellen und engagierten Betriebsräte können auf diese potenzielle Informationsquelle zurückgreifen, wohingegen dies auch in Anbetracht des  $\chi^2$ -Tests bei den ambitionierten Betriebsräten und insbesondere bei den Co-Managern wesentlich häufiger der Fall ist ( $p = .069$ ).

Der Co-Manager ist also hinsichtlich der sachlichen Ressourcen „moderner“ ausgestattet als seine Kollegen. Nimmt man die offenbar zusätzlich gewährten Freistellungen hinzu, wird erkennbar, dass der Co-Manager sich in manchen Unternehmen offenbar einer nicht unerheblichen Wertschätzung des Managements erfreuen kann. Dies könnte interpretiert werden als das Resultat einer Interessenvertretungspolitik, die statt der Konkurrenz die Komplementarität von Interessen betont (so Artus et al. 2001: 232) oder auf Interessenvertretung verzichtet (so etwa einige der Beiträge in Klitzke et al. 2000) oder gar als Versuch einer Korruption von Interessenvertretern. Doch scheint uns dies zu kurz gegriffen. Eingangs hatten wir auf die Wechselwirkung von betrieblichen Reorganisationsprozessen und Co-Management hingewiesen. Die in solchen Prozessen gemachten Erfahrungen mögen Geschäftsleitungen dazu veranlassen, die Bedeutung erweiterter Partizipation zu würdigen und „ihren“ Betriebsrat so auszustatten, dass er dazu auch befähigt wird. Denn die Entwicklung eigener strategischer Vorschläge, von uns als ein Merkmal des Co-Managements herausgestellt, bedeutet immer auch die Übernahme von Aufgaben, die eigentlich dem Management zukommen; wir haben jedenfalls im ÖPNV einige Betriebsräte kennen gelernt, die unternehmensstrategischer denken als manche Manager. In diesem Sinne, aber auch nur in diesem Sinne erleichtert der Co-Manager dem Management die Arbeit.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Für den Betriebsratstypus des Co-Managers können in Bezug auf seine interne Arbeitsorganisation vor allem im Unterschied zum konventionellen Betriebsrat drei Ergebnisse festgehalten werden.

Erstens gibt es in Bezug auf das *Aufgabenverständnis* kaum bemerkenswerte Unterschiede; bei allen Betriebsräten scheint, unabhängig vom Typus, ein Bild des „moder-



nen“ Betriebsrates vorzuherrschen, das dem des Co-Managers ähnelt; es wird zur Selbstbeschreibung genutzt, auch wenn es der tatsächlichen Politik nicht entspricht.

Die *Arbeitsprozesse und internen Koordinationsmechanismen* hingegen unterscheiden sich zweitens sehr massiv. Die Co-Manager geben sich eine detaillierte Arbeitsplanung und haben ihre Geschäftsordnung stärker formalisiert; insbesondere die detaillierte Arbeitsplanung unterscheidet den Co-Manager von seinen Kollegen. Die Arbeitsprozesse sind funktional differenziert in einzelne Arbeitsschritte und –aufgaben, die Arbeitsgruppen übertragen werden. Die Steuerung ist sehr genau und erfolgt häufiger über Zielvereinbarungen und Feedback-Runden.

Der Co-Manager kann zwar auf mehr freigestellte Betriebsratsmitglieder zurückgreifen, er verfügt drittens aber insgesamt nur über wenig mehr *Ressourcen* als seine engagierten und vor allem seine ambitionierten Kollegen; er erweitert die ihm zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen jedoch durch einen deutlich intensiveren Einbezug von Belegschaftsangehörigen in die alltägliche Arbeit. Erkennbar ist zudem eine Minderausstattung des konventionellen Betriebsrates, freilich nicht nur gegenüber dem Co-Manager, sondern auch gegenüber den anderen Betriebsratstypen. In Bezug auf die sachliche Ausstattung hat der Co-Manager nur hinsichtlich der Verfügbarkeit über moderne Kommunikationsmedien wie Internet und Email-Zugang gegenüber den anderen Betriebsratstypen Vorteile.

Die Arbeitsorganisation des Co-Managers ist also in vielerlei Hinsicht professionalisiert, z. T. deutlich professionalisierter als die der anderen Betriebsratstypen; vor allem im Vergleich mit dem konventionellen Betriebsrat zeigen sich erhebliche Unterschiede. Zugleich wird die Belegschaft intensiv in die Arbeit einbezogen, was ihm, auch wenn wir das in diesem Aufsatz nicht zeigen konnten (vgl. statt dessen Minssen/Riese 2006), eine erhebliche Legitimation unter seiner Wählerschaft sichert; beim Co-Management handelt es sich also keineswegs um eine Politik, die losgelöst von den Interessen der Belegschaften entwickelt wurde.

Ob die Politik des Co-Managements allerdings erfolgreich ist, erfolgreicher vielleicht sogar als die der anderen Betriebsratstypen – wobei natürlich näher zu bestimmen wäre, was den Erfolg von Betriebsratsarbeit eigentlich ausmacht –, können wir mit unserem Material nicht bestimmen. Dies muss zukünftiger Forschung überlassen bleiben. Dies gilt auch für weitere Fragen nach den Voraussetzungen einer Politik des Co-Managements. Wir gehen von einem inneren Zusammenhang zwischen Betriebsrats- und Unternehmenspolitik und demzufolge von einer zukünftig weiter steigenden Bedeutung von Co-Management aus; zu fragen ist aber auch, ob und in welchem Ausmaß dies an habituelle Voraussetzungen geknüpft ist. Findet die Politik des Co-Managements auch äußerlich ihre Entsprechung in der Person des Co-Managers? Mancher Augenschein spricht dafür; empirisch belegt ist es bisher nicht.

## Literatur

- Artus, Ingrid/Liebold, Renate/Lohr, Karin/Schmidt, Evelyn/Schmidt, Rudi/Strohwald, Udo (2001): Betriebliches Interessenhandeln, Bd. 2 – Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie. Opladen.
- Bispinck, Reinhard (2001): Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen, 54(2): 124-132.

- Bisping, Reinhard (2005): Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik In: WSI-Mitteilungen, 58(6): 301-307.
- Bosch, Aida (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München/Mering.
- Bosch, Aida/Ellguth, Peter/Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): Betriebliches Interessenhandeln, Bd. 1 – Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen.
- Braczyk, Hans-Joachim/Schienstock, Gerd (1996): Im „Lean Expresß“ zu einem neuen Produktionsmodell? „Lean production“ in Wirtschaftsunternehmen Baden-Württembergs - Konzepte, Wirkungen, Folgen. In: Braczyk, Hans-Joachim/Schienstock, Gerd (Hrsg.): Kurswechsel in der Industrie - Lean Production in Baden-Württemberg. Stuttgart Berlin Köln: 269-329.
- Deiß, Manfred (2000): Betriebsrat - quo vadis? Interessenvertretung in vernetzten Wertschöpfungsketten. In: Klitzke, Udo/Betz, Heinrich/Möreke, Mathias (Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Hamburg: 117-146.
- Dörnen, Antje (1998): Betriebsräte vor neuen Aufgaben. München und Mering.
- Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden.
- Dybowski-Johannson, Gisela (1980): Die Interessenvertretung durch den Betriebsrat. Eine Untersuchung der objektiven und subjektiven Bedingungen der Betriebsrats Tätigkeit. Frankfurt a. M.
- Eberling, Matthias/Hielscher, Volker/Hildebrandt, Eckart/Jürgens, K. (2004): Prekäre Balancen - Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin.
- Franzpötter, Rainer/Renz, Christian (2002): Organisatorische Restrukturierung und Wandel der Arbeitsbeziehungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der baden-württembergischen Wirtschaft. Arbeitsbericht Nr. 211. Akademie für Technikfolgenabschätzung. Stuttgart.
- Funder, Maria (1995): Stand und Perspektiven der Mitbestimmung. Von der institutionsorientierten Mitbestimmungs- zur Industrial-Relations-Forschung. Düsseldorf.
- Funder, Maria/Seitz, Beate (1997): Unternehmens(re)organisation und industrielle Beziehungen im Maschinenbau - Ergebnisse einer repräsentativen Studie. In: WSI-Mitteilungen, 50(1): 57-64.
- Klitzke, Udo/Betz, Heinrich/Möreke, Mathias (Hrsg.) (2000): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Hamburg.
- Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt a. M./New York.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering.
- Kotthoff, Hermann (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte – Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und gnadenlosem Kostensenkungsdiktat. In: Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation, Management, 5(5): 76-100.
- Kotthoff, Hermann (2001): Betriebliche Austauschbeziehungen im Zeichen von Flexibilisierung und Shareholder value. Zwischen Verbetrieblichung und Entbetrieblichung. Vortrag auf der Internationalen Konferenz der FORBA „Déjà vu? Die neuen Arbeitswelten“ vom 18.-20.10.2001 in Wien, abgerufen unter <http://www.forba.at/files/referate/Kotthoff.pdf> am 28.09.2004.
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt a.M.
- Lacher, Michael/Springer, Roland (2002): Leistungspolitik und Co-Management in der Old Economy. In: WSI-Mitteilungen, 55(6): 353 - 358.
- Meil, Pamela/Heidling, Eckhard/Schmierl, Klaus (2003): Die (un-)sichtbare Hand - Nationale Systeme der Arbeitsregulierung in der Ära des Shareholder Value. München.
- Minssen, Heiner (2005): Challenges of Teamwork in Production - Demands of Communication. In: Organization Studies, Vol. 26 (im Erscheinen).
- Minssen, Heiner/Riese, Christian (2005a): Organisation von Betriebsräten – Was macht den Co-Manager zum Co-Manager?, Endbericht an die Hans-Böckler-Stiftung. Bochum.
- Minssen, Heiner/Riese, Christian (2005b): Qualifikation und Kommunikationsstrukturen des Co-Managers, Ms., Bochum.

- Minssen, Heiner/Riese, Christian (2006): Die Legitimation des Co-Managers. In: WSI-Mitteilungen, 58 (im Erscheinen)
- Müller-Jentsch, Walther (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen - Eine Einführung. 2. überarb. u. erw. Aufl. München und Mering.
- Müller-Jentsch, Walther/Ittermann, Peter (2000): Industrielle Beziehungen – Daten, Zeitreihen, Trends 1950-1999. Frankfurt/New York, Campus.
- Müller-Jentsch, Walther/Malinowski, Norbert/Seitz, Beate (1998): Betriebsräte-Befragung und Analyse der Industriepolitik im Maschinen- und Anlagenbau. Modernisierung von Arbeitssystemen und industriellen Beziehungen im Maschinenbau, Abschlußbericht zum DFG-Forschungsprojekt, Ms., Bochum.
- Müller-Jentsch, Walther/Seitz, Beate (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 5(4): 361-387.
- Nienhäuser, Werner (2005): Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 12(1): 5-27.
- Osterloh, Margit (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung. Stuttgart.
- Pierr, Rüdiger/Wehling, Pamela (2002): Betriebsratshandeln als unternehmerischer Erfolgsfaktor? In: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 9(3): 274-299.
- Pierr, Rüdiger/Wehling, Pamela (2004): ÖPNV - Abschied vom Standstreifen. Eine Branche wird modern. Eine Studie über Modernisierungsprozesse in Unternehmen des Öffentlichen Personennahverkehrs und das Engagement von Betriebsräten. Aachen.
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. überarb. u. erw. Aufl. München/Mering: 103-128.
- Schroeder, Wolfgang/Weinert, Rainer (2003): Zwischen Verbetrieblung und Europäisierung. Oder „Can the German Model Survive“? In: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 10(1): 97-117.
- Streeck, Wolfgang/Rehder, Britta (2003): Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel. In: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 10(3): 341-362.
- Trinczek, Rainer (2000): Flexibilisierung als neue Herausforderung für Management und Betriebsrat. In: Funder, Maria/Euler, Hanns Peter/Reber, Gerhard (Hrsg.): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation – Internationalisierung Dezentralisierung Flexibilisierung. Linz: 247-267.
- Wannöffel, Manfred (2002): Professionalisierung der Betriebsratsarbeit? In: Forschungsinstitut Arbeit Bildung Partizipation e.V. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit Bildung Partizipation, 19/20(2001/02), Recklinghausen: 141-152.
- Wassermann, Wolfram (2002): Betriebsräte - Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt. Münster.
- Weber, Hajo (1981): Soziologie des Betriebsrats. Managementstrategien und Handlungssituation betrieblicher Interessenvertreter. Frankfurt a. M.